Mandat ad hoc et pérennité de l'entreprise : rôle de l'expert-comptable

A partir de quelles situations et sur quels critères l'expert-comptable doit-il persuader son client de demander l'ouverture d'un mandat ad hoc ?

Le mandat ad hoc joue un rôle important dans la pérennité des entreprises qui connaissent des difficultés.

- *Il présente des points forts spécifiques qui perdurent avec le projet de Loi Perben, la confidentialité, la facilité de mise en œuvre avec le dépôt d'une simple requête au Président du Tribunal de Commerce et enfin, son taux de réussite (70%) avec un maintien de l'entreprise.*
- *Les experts-comptables sont des acteurs essentiels dans le déclenchement de la démarche du chef d'entreprise de demande d'un mandat ad hoc. Ils sont présents sur le terrain et sont au cœur de l'information chiffrée et sont à même de ce fait à initier cette démarche aux cotés de l'avocat de l'entreprise. Ces conseils seront ensuite présents aux côtés du mandataire ad hoc pendant toute la durée de sa mission et encore à l'issue de celle-ci pour le suivi des solutions mises en place.*
- *Il n'existe pas à notre connaissance de mode d'emploi qui indique quand déclencher cette procédure amiable. Bien sûr tout un chacun sait que lorsque des difficultés financières se profilent ou que des situations de crise ponctuelle se produisent, un mandat ad hoc peut être très utile. Le mandataire ad hoc a deux atouts, la reconnaissance dont il dispose auprès des personnes avec lesquelles le chef d'entreprise doit négocier (personnes qu'il peut déjà connaître en étant intervenu sur d'autres dossiers tels que les banquiers...), et son professionnalisme.*
- *C'est à ce titre que nous présentons ci-après un tableau reprenant des exemples de situations classées en deux catégories, difficultés financières et situation de crises ponctuelles, et à l'intérieur de celles-ci nous avons distingué des cas qui peuvent être résolus sans l'intervention d'un mandataire ad hoc et au contraire ceux qui justifient cette intervention.*
- *Un critère essentiel est à prendre en considération, le niveau réel des difficultés de l'entreprise "ni trop, ni trop peu", trop peu, le mandataire ad hoc n'a aucune utilité pour négocier six mois de délai avec l'URSSAF, a contrario il ne peut rien faire pour une entreprise en difficulté sans réelles perspectives.*

1 - Les situations de difficultés pouvant justifier de l'ouverture d'un mandat ad hoc sont à classer en deux catégories : difficultés financières et situations de crises ponctuelles.

Le tableau ci-après reprend un certain nombre de situations relevant de ces deux catégories, et à l'intérieur de celles-ci distingue les situations qui peuvent être résolues sans l'intervention d'un mandataire ad hoc et celles qui au contraire justifient l'intervention de ce professionnel.

EXEMPLES DE SITUATION	Négociation "*seul*" avec l'expert-comptable et l'avocat		Mandat ad hoc
Exemples de Situations de diffultés	**Négociations individuelles**	**et / ou Etalement des dettes**	**avec intervention d'un professionnel le mandataire ad hoc**
I - Difficultés financières			
*1- Non respect des échéances de paiement normal pour **les fournisseurs***	X Renvoyer les stocks ou les payer au fil des ventes (pour que les fournisseurs au final soient bien payés)	X Courte durée Première négociation "*étalement facile*" moins de 6 mois	X Si besoin d'étalement supérieur à 6 mois : Sélectionner les fournisseurs importants et "*avec du répondant*" (acceptant les délais)
2- Inscription de privilèges - Organismes sociaux - Etat	X Généralement 6 mois de délai accepté et sans caution personnelle	CCSF X pour montants importants d'URSSAF et d'Etat, avec délais nécessaires d'environ 18 mois au plus (sauf plans provisoires de 6 mois en 6 mois)	X Si inscriptions de privilèges répétitives et existence de montants importants et d'autres dettes à négocier telles que : retraite, ASSEDIC ... ...
*3- Echéances non respectées de **contrats emprunts*** *Echéances trop élevées par rapport aux capacités de l'entreprise*	X Généralement refus du Banquier "*je ne vois pas assez clair*"	→	X Demande mandat ad hoc

II - Situations de crise pontuelle		
1- Dénonciation par fournisseurs de contrats pouvant remettre en cause la pérennité de l'entreprise. Approvisionnements, concession.		X
2- Litiges entre associés risquant d'entraîner à terme la paralysie de l'entreprise ou le déclin de celle-ci		X
3- Dénonciation concours bancaires par le banquier Sentiment d'opacité du banquier qui entraîne une perte de confiance		X
4- Procès pour obtenir une solution définitive sans attendre des années de procédures : Ex : Concurrence déloyale		X
5- Dénonciation du bail par le bailleur		X
6- Assignation d'un fournisseur		X

2 - A partir de quel moment le chef d'entreprise conseille par son expert comptable peut-il à bon escient demander la nomination d'un mandataire ad hoc Plusieurs critères à prendre en compte :

2.1-Le niveau réel des difficultés de l'entreprise : ni le premier degré, ni le degré ultime.

Premier degré

Le mandataire ad hoc n'a aucune utilité pour négocier six mois de délai de paiement avec l'URSSAF.

Ultime degré

A contrario il ne peut rien faire pour une entreprise en difficulté sans aucune perspective.

2.2- Le degré "d'usure" du chef d'entreprise : (fatigue morale...) doublé de sa perte de crédibilité vis-à-vis des tiers et d'un sentiment de culpabilité, il n'est plus le dirigeant "invincible".

Tel chef d'entreprise fragilisé, même accompagné de son expert-comptable, aura tout intérêt à se faire **assister d'un mandataire ad hoc pour convaincre les tiers**.

Exemples :

- Perte de crédibilité : Premier plan de règlement non respecté..., opacité ressentie par les tiers : Pourquoi va t'il mal ?...
  Pourquoi irait-il mieux demain ?...
- Points faibles du chef d'entreprise : Liens trop anciens avec le créancier, le chef d'entreprise se sent coupable de ne pas pouvoir respecter les engagements pris ; il part alors avec un handicap dans ses négociations en les faisant seul.

2.3- La reconnaissance dont dispose le mandataire ad hoc auprès des personnes avec lesquelles le chef d'entreprise doit négocier, personnes qu'il peut déjà connaître.

3 - De quels clignotants peut-on disposer (sans pour autant mettre en place dans l'immédiat une étude financière "lourde") : pour apprécier l'étendue des difficultés.

Analyse bilan pour un pré-diagnostic — **Clignotants des difficultés**

1 - Immobilisations corporelles :
- cessions non justifiées par l'exploitation X
  (pour exemple pour un seul problème de trésorerie)

2 - Immobilisations financières :
- Augmentation des avances aux sociétés du groupe X

3 - Actif circulant :
- *Stocks :*
. Variation anormale du niveau des stocks X
  d'une année sur l'autre
- *Clients :*
. Allongement des délais d'encaissements X
  car clients moins satisfaits ou moins fiables
. Absence de relances des clients automatiques X
. Portefeuille de commandes inexistant, ... X
  ou de mauvaise qualité

4 - Trésorerie :
- Dégradation de la trésorerie avec concomitamment X
  forte augmentation des dettes fournisseurs,
  fiscales et sociales

5 – Concours bancaires :
Utilisation totale des autorisations de découverts, ... X
d'escompte, de Dailly, de factor
ou dépassements systématiques. X

6 – Capitaux propres :
. Perte de la moitié du capital X
. Report de date de convocation de l'assemblée X
  et/ou de repport de date de cloture des comptes annuels

7 - Provision risques et charges :
. Voir si redressements fiscaux (ou sociaux) X
  comptabilisés ou non,
  - compte tenu de l'optimisme
  du chef d'entreprise et
  de ses chances de contestations
. Voir si litiges prud'homaux X
  sensibles et ou importants,
  comptabilisés ou non
  - compte tenu des risques réels
  de condamnation

8 – Dettes financières :
- Concours obtenus sur le "*seul*" nom du dirigeant X
  pour les besoins de l'entreprise
  avec reprise au nom de l'entreprise
- Mise en place de Dailly notifié X

En conclusion : si les clignotants sont nombreux un diagnostic s'imposera avec notamment l'établissement d'une situation active et passive et d'un prévisionnel d'exploitation et de trésorerie "*prudent*".

Agnès Bricard,
Présidente d'Honneur du Conseil Régional
de l'Ordre des Experts-Comptables Paris Ile-de-France
Présidente Déléguée Nationale du Centre d'Information sur la Prévention CIP

Elisabeth Lacroix-Philips
Expert-Comptable Diplômée
Responsable de la base documentaire prévention CIP
www.entreprisepréven tion.com

2004-1896